



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para
el Desarrollo y del Fondo de
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general
17 de enero de 2005
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2005

20 a 28 de enero de 2005, Nueva York

Tema 8 del programa provisional

Recomendaciones de la Junta de Auditores

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos:
informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta
de Auditores para el bienio 2002-2003***

Resumen

Con arreglo a la petición hecha por la Junta Ejecutiva en sus decisiones 97/2 y 97/3, el informe de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el bienio 2002-2003 (A/59/5/Add.10) se presenta al actual período de sesiones

Dicho informe contiene información sobre las medidas de seguimiento que está adoptando la UNOPS en atención a las recomendaciones contenidas en el informe de la Junta de Auditores.

La Junta Ejecutiva quizás desee tomar nota del presente informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el bienio 2002-2003.

* La presentación de este documento se demoró mientras se reunían los datos necesarios para dar a la Junta la información más actualizada posible.



Índice

	<i>Página</i>
I. Respuesta de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos a las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas	2
Anexos	
1. Correspondencia entre las iniciativas y las observaciones de los auditores	4
2. Plan de gestión: actividades viables clave y fechas de ejecución	5
3. Observaciones de la Junta de Auditores, 2002-2003	19

I. Respuesta de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos a las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

Introducción y antecedentes

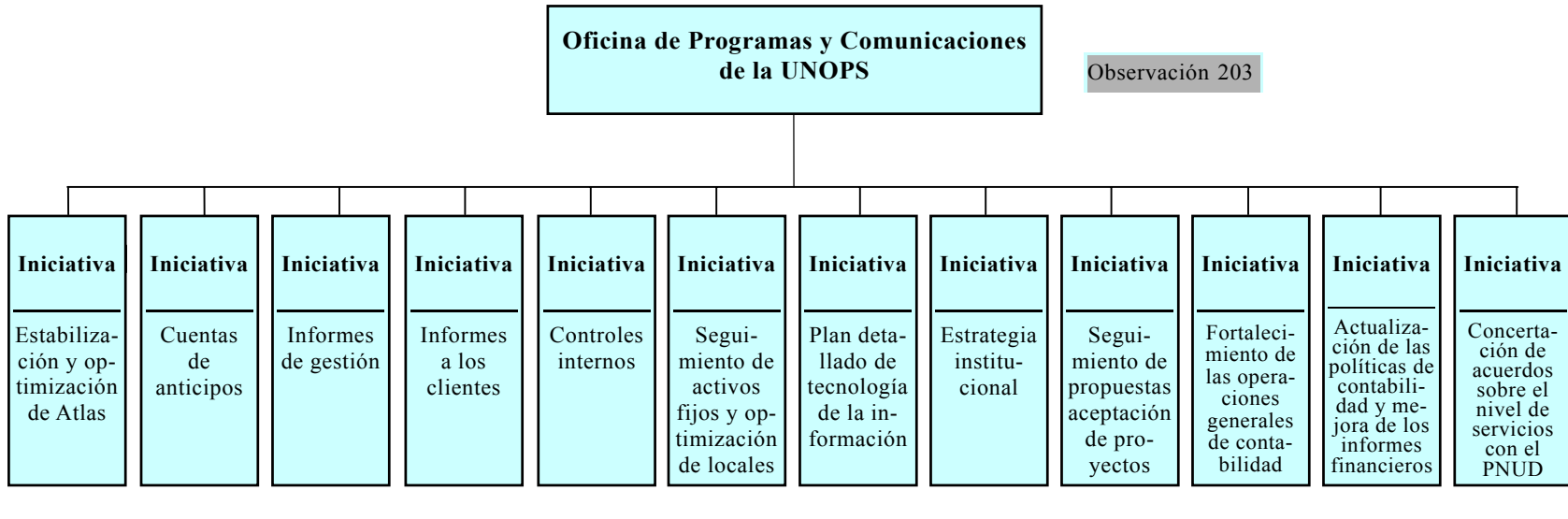
1. La UNOPS es una entidad autofinanciada que proporciona servicios y su finalidad es proporcionarlos en forma transparente, responsable y eficaz. En respuesta a las recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para el bienio 2002-2003, la UNOPS ha desarrollado un plan amplio de gestión estructurado y detallado de manera de facilitar la vigilancia del progreso alcanzado en la aplicación de las 38 observaciones de los auditores, que se enumeran en el anexo 3.

2. Los objetivos del plan de gestión (véase el anexo 2) son: a) lograr que en los estados financieros de la UNOPS se presenten estricta y rigurosamente la posición financiera de la organización, los resultados de sus actividades, y sus corrientes de efectivo, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el sistema de las Naciones Unidas; b) corregir las deficiencias materiales en los controles internos; c) establecer las infraestructuras y mecanismos operacionales necesarios; y d) en último término, asegurar la continua viabilidad financiera de la UNOPS.

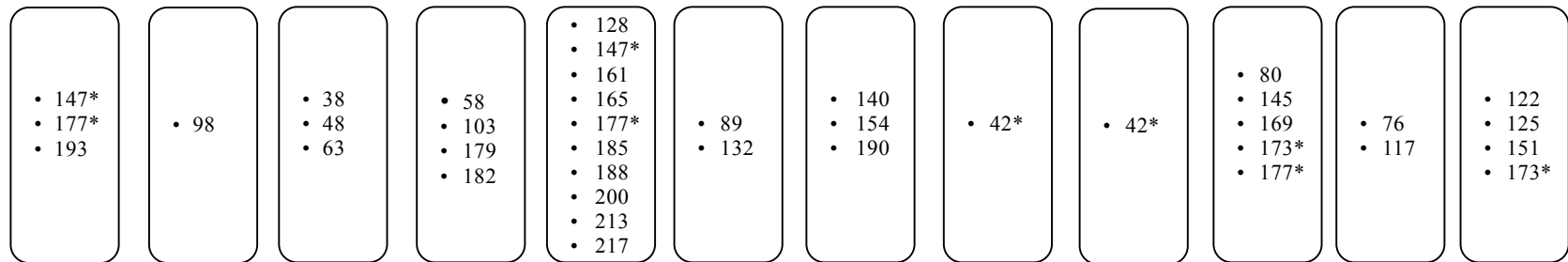
3. La administración de la UNOPS está empeñada en resolver los problemas subyacentes puestos de relieve en las observaciones de los auditores y usó dichas observaciones para crear un plan de acción amplio adecuado para la constante vigilancia de gestión del progreso alcanzado. El plan comprende varias iniciativas resumidas en el anexo 1, en que se indica la iniciativa correspondiente a cada observación de los auditores. Las iniciativas, las actividades viables clave y las correspondientes fechas de ejecución se detallan en el anexo 2. Algunas de las iniciativas del plan tienen que ver con varias observaciones de los auditores, mientras que otras se concentran en una observación concreta. Las estrategias institucionales de “respuesta” presentadas en junio de 2004 en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, en el documento DP/2004/23, se incorporan en el actual marco de iniciativas.

Anexo 1

Correspondencia entre las iniciativas y las observaciones de los auditores



Correspondientes observaciones de los auditores



* Recomendación relativa a dos o más iniciativas.

Anexo 2

Plan de gestión: actividades viables clave y fechas de ejecución

Iniciativa: Estabilización y optimización de PeopleSoft/Atlas










4. PeopleSoft/Atlas es actualmente el sistema básico de gestión financiera de la UNOPS y en él se apoya el trabajo de la UNOPS relacionado con las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el activo fijo para compras, la contabilidad de los proyectos, el libro mayor general, la nómina de pagos y las funciones de recursos humanos. La inestabilidad y la aplicación parcial de PeopleSoft constituyen uno de los mayores riesgos operacionales de la UNOPS, que para poder seguir funcionando debe estabilizar y optimizar el sistema PeopleSoft.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																									
<ul style="list-style-type: none"> • 147 • 177 • 193 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolló la solución provisional Brio para presentación de informes a fin de apoyar el trabajo relativo a los informes detallados sobre los gastos de los proyectos hasta que estén listas las interfaces de Atlas para la nómina de pagos • Se terminaron las siguientes conversiones: <ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones por liquidar del año anterior • Saldos del libro mayor general del año anterior • Se elaboraron directrices y normas para apoyar las actividades de producción y del servicio de asistencia a los usuarios • Se generó una base de datos con soluciones para la asistencia a los usuarios accesible a todo el personal de la UNOPS • Se planificó el trabajo de reorganización de la UNOPS • Se realizaron tres cursos de capacitación de cinco días y medio de duración sobre procedimientos actualizados de Atlas para personal nuevo y personal ya en servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace la reorganización relativa a recursos humanos en Atlas (1/1/05) • Se pone plenamente en práctica un libro mayor general (31/3/05) • Se generan estados de saldos y financieros de ensayo para la UNOPS (30/6/05) • Se establece un plan de formación que incorpora aspectos funcionales y técnicos y se adiestra a los instructores (30/9/05) • Se pone en práctica un sólido servicio de asistencia a los usuarios (seguimiento y medición de la ejecución, personal capacitado, etc.) (31/12/05) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">E</td><td style="text-align: center;">F</td><td style="text-align: center;">M</td><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">M</td><td style="text-align: center;">J</td><td style="text-align: center;">J</td><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">S</td><td style="text-align: center;">O</td><td style="text-align: center;">N</td><td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																
		2006																									
		<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del entorno de apoyo a la producción (31/12/06) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">E</td><td style="text-align: center;">F</td><td style="text-align: center;">M</td><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">M</td><td style="text-align: center;">J</td><td style="text-align: center;">J</td><td style="text-align: center;">A</td><td style="text-align: center;">S</td><td style="text-align: center;">O</td><td style="text-align: center;">N</td><td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																

Iniciativa: Cuentas de anticipos

5. Aproximadamente el 48% de los desembolsos de efectivo de la UNOPS (lo más probable es que en 2004 asciendan a 180 millones de dólares de los 375 millones para ejecución de proyectos) se hace mediante sus cuentas de anticipos. Actualmente las cuentas de anticipos no están incluidas en las aplicaciones para cuentas por pagar y tesorería de PeopleSoft. Como esos desembolsos de efectivo no se registran inmediatamente en PeopleSoft, los informes a los clientes y las cifras de ingresos de la UNOPS, generados en el sistema PeopleSoft, no reflejan todas las operaciones. En consecuencia, el procesamiento y la conciliación adecuados de las cuentas de anticipos son fundamentales para la preparación de informes de gestión financiera e informes a los clientes exactos y completos y constituyen un elemento crítico del sistema de control interno de la UNOPS. Además, la UNOPS recibió una advertencia sobre sus saldos de efectivo correspondientes a 2002- 2003 por no haber conciliado en forma periódica y oportuna los estados de las cuentas bancarias de anticipos con el libro mayor general. El uso juicioso de las cuentas de anticipos en forma bien controlada y económica es absolutamente imprescindible y constituye un imperativo organizacional.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																																																																																																																																																													
<ul style="list-style-type: none"> • 98 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trasladó el manejo de los anticipos de Kuala Lumpur a Nueva York (junio a agosto de 2004) • Se hizo un inventario de todos los registros de 2004 y se notificó de los cambios a los titulares de cuentas de anticipos (julio a septiembre de 2004) • Se repusieron 167 millones de dólares para las 79 cuentas de anticipos activas de la UNOPS en los 11 meses terminados el 30 de noviembre de 2004 • Para el período comprendido entre enero y octubre de 2004, se examinó el 60% de las 79 cuentas activas de la UNOPS y se asentó o registró en PeopleSoft el 50% de los desembolsos (es decir, 85 millones de dólares) • Se contrató un equipo de 15 personas (mediante acuerdos de servicios especiales y a plazo fijo) que trabajaron un promedio de 10 horas diarias más un día de un fin de semana para examinar y registrar los datos de 2004 • Se están transfiriendo a Nueva York los registros detallados y los estados bancarios correspondientes a 2002-2003; se obtuvo el visto bueno de los Gobiernos de Malasia y de Tailandia y se contrató un jefe de equipo para los anticipos en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Se registran en PeopleSoft/Atlas los desembolsos por anticipos correspondientes a 2004 (28/2/05) • Se articula la interface entre PeopleSoft A/P e imprest (30/4/05) • Se concilian con el libro mayor general las cuentas bancarias de 2004 (31/5/05) • Se concilian con el libro mayor general las cuentas bancarias de 2002 y 2003 (30/6/05) • Se establece una política revisada y fortalecida para las cuentas de anticipos (31/8/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																				

		2006																																																	
		<ul style="list-style-type: none"> • Se registran los desembolsos en efectivo por concepto de anticipos para 2005 (1/1/06) • Se aplica un procedimiento mejor controlado y más económico para el sistema de anticipos y los desembolsos en efectivo (31/3/06) • Las conciliaciones de las cuentas bancarias se hacen dentro de un plazo de un mes (30/6/06) 	<table border="1"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																				
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																								
																																																			
																																																			
																																																			

Iniciativa: Informes de gestión

6. Los auditores externos emiten su opinión sobre la presentación adecuada de los estados financieros de la UNOPS, que se preparan a partir del libro mayor general. En la actualidad, la dependencia de finanzas de la UNOPS formula una serie de hipótesis y aplica una solución alternativa en que aprovechan bases de datos SQL (idioma informático), hojas de cálculo Excel y macro fórmulas para generar estados de cuentas sobre ingresos y gastos para toda la oficina y para las divisiones. Ese trabajo alternativo toma mucho tiempo, requiere gran cantidad de mano de obra y conocimientos financieros y de tecnología de la información altamente especializados. Además de automatizar ese proceso cerciorándose que sólo se usan datos útiles y aprovechando adecuadamente los módulos Atlas para presentación de informes, la UNOPS debe también dedicarse a aumentar su comprensión de los costos, desarrollar nuevas modalidades de determinación de precios, formular y aplicar metodologías de planificación y presupuestación orientadas hacia las operaciones (Iniciativa 6) y empleando los resultados financieros para responsabilizar a los administradores de sus decisiones y actos.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																																																																																																																
<ul style="list-style-type: none"> • 38 • 48 • 63 	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinó la propiedad de los proyectos tras la reestructuración del sector de los recursos humanos, documento en julio/agosto • Está en curso la actualización de la propiedad de los proyectos en PeopleSoft, que es el sistema más autorizado de gestión financiera de la UNOPS • En los informes sobre los gastos de los proyectos se aprovechó el contenido de los informes a los clientes y trabajo del equipo de Atlas • Se crearon preguntas para sacar datos de los informes Brio e incluirlos en una base de datos SQL • Se crearon macros en Excel para preparar un modelo de los ingresos del año hasta la fecha relacionados con cada proyecto, basándose en diversos métodos de determinación de precios • Se crearon preguntas para sacar información sobre gastos administrativos e incorporarla en las estructuras departamentales “antiguas” • Se clasificaron adecuadamente las iniciativas de cambio en proyectos adecuados (con números PeopleSoft) para el seguimiento preciso de los costos • Basándose en las anomalías mencionadas en los informes de gestión combinados, se identificaron los problemas importantes de calidad de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se generan informes mensuales sobre gestión financiera completos y exactos (31/10/05) en que figuran: <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos y gastos presupuestados y reales para toda la UNOPS y para las divisiones • El arrastre del saldo de fondos para toda la UNOPS • Los pasivos imprevistos • Las actividades de venta – en conjunto y por división • Personal/puestos • Se crea la capacidad de gestión de la ejecución y análisis financiero para apoyar la adopción de decisiones basadas en los hechos, analizar las decisiones de inversión y hacer análisis del valor neto actual (31/10/05) • Se aplican mejores instrumentos, métodos y prácticas de planificación y presupuestación con orientación institucional (31/12/05) • Se prepara un método de asignación de los costos indirectos (31/12/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px; background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="11" style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																			
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																							

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005													
	<ul style="list-style-type: none"> • Se emitieron instrucciones detalladas para los directores de proyectos a fin de que seleccionaran y clasificaran adecuadamente sus datos de los proyectos • Se creó el Comité Consultivo para Planificación y Presupuestación a fin de que establezca calendarios y examine las propuestas presupuestarias • Se determinaron algunos costos estándar y se crearon plantillas para el ejercicio presupuestario de 2005 • Se recibieron y reunieron los presupuestos iniciales de ingresos y gastos para 2005; el examen y el análisis están en curso • Se contrató personal clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñan y aprueban conjuntos uniformes de productos y servicios y se determinan sus costos y precios (31/12/05) 													
		2006													
		<ul style="list-style-type: none"> • Se calcula el costo de los conjuntos uniformes de productos y servicios (variable y con todas las opciones) (30/6/06) • Se determinan las condiciones de la determinación de los precios de los productos y servicios uniformes (31/8/06) • Se elaboran y aplican procedimientos uniformes para analizar la rentabilidad de cada conjunto de productos y servicios (31/12/06) 	<table border="1" data-bbox="1444 703 1879 732"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				

Iniciativa: Informes a los clientes

7. En el proceso de prestación de servicios a los clientes, es esencial que los informes de los proyectos sean completos, exactos, puntuales y pertinentes. Actualmente, la UNOPS tiene una enorme dificultad para generar casi 3.100 informes de proyectos para los clientes en un régimen de eficacia y eficiencia en función de los costos. Los clientes exigen también una información multidimensional en tiempo real. Para mantener su competitividad y atender a las necesidades de los clientes, la UNOPS debe mejorar la calidad de los informes que debe presentar a los clientes en virtud de los contratos pertinentes. Los informes exactos, completos y puntuales ayudarán también a mitigar el riesgo de que se produzcan sobrecostos en los proyectos y otras deficiencias de control interno mencionadas por los auditores externos en su informe de 2002-2003.

<i>Recomendación de los auditores</i>	<i>Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)</i>	<i>2005</i>																																																																									
<ul style="list-style-type: none"> • 58 • 103 • 179 • 182 	<ul style="list-style-type: none"> • Se improvisó una solución provisional para presentar informes detallados “preliminares” de los proyectos a más tardar el 31 de julio de 2004 (Informes Brio) • Se reorganizó la dependencia de finanzas para apalancar mejor las competencias de la plantilla y atender a los requisitos reglamentarios y a las necesidades de los clientes • Se crearon equipos especiales para acelerar la presentación de informes, una solución que se consideró sumamente ineficaz e ineficiente en función de los costos, pero que era la única opción posible dada la carencia de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preparan informes de ejecución de proyectos y otros informes para los clientes respecto del ejercicio económico de 2004 (30/06/05) • Se diseña el nuevo proceso de generación de informes para los clientes (31/08/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																
		<i>2006</i>																																																																									
		<ul style="list-style-type: none"> • Se reorganiza el proceso de presentación de informes a los clientes para que los informes se puedan generar con más celeridad y economía, con objeto también de producir mejores informes (más exactos, completos y multidimensionales) (31/12/06) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																

Iniciativa: Controles internos

8. Se ha criticado a la UNOPS por no conformarse a los procedimientos ordinarios de control interno. Juntamente con sus asociados en la ejecución, el régimen de control interno de la UNOPS se ha visto negativamente afectado por la introducción de PeopleSoft. Algunos de estos problemas de control interno se han intensificado temporalmente por la decisión, dentro del programa de gestión del cambio de la UNOPS, de reorganizar su estructura para acercar más los servicios a sus clientes.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																																																													
<ul style="list-style-type: none"> • 128 • 147 • 161 • 165 • 177 • 185 • 188 • 200 • 213 • 217 	<ul style="list-style-type: none"> • Se creó el Comité de Auditoría, que celebró su primera reunión. • Se presentó al Director Ejecutivo la lista de infracciones de los controles para su acción inmediata, a medida que se recibió la información, incluidas las relaciones de dependencia, los fundamentos jurídicos y los aspectos de riesgo y control. • Se dictó, juntamente con la capacitación en PeopleSoft, un curso especial sobre controles internos. Se puso en marcha el estudio del marco de control interno y se lo dotó con personal de auditoría interna y de la División de Finanzas de la UNOPS; se distribuyó el cuestionario del COC sobre controles internos a 70 funcionarios de la UNOPS. • Se están compilando los resultados de las respuestas al cuestionario. • El Director Financiero, el Contralor y el Director del Equipo Atlas de la UNOPS participaron en el sistema interno de control por conducto del Programa Técnico Consultivo (TAP) con el PNUD y el UNFPA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza el mandato del Comité de Auditoría; se imparte orientación a los miembros del Comité (30/04/05). • Se verifican los libros de cuentas de anticipos de 2002 a 2004 (31/12/05). • Se instituye el marco de control de PeopleSoft con los asociados en la ejecución del sistema PeopleSoft/Atlas (31/12/05). 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																				
		2006																																																													
		<ul style="list-style-type: none"> • Se procede al examen y actualización periódicos del régimen de control (31/12/06). • Se realiza una evaluación para velar por que los controles funcionen en la forma prevista y sean todavía eficaces en función de los costos (31/12/06). • Se imparte capacitación, según sea necesario (31/12/06). • Se continúa la participación activa en el TAP y otros equipos de tareas interinstitucionales de las Naciones Unidas en materia de fraude, controles y gestión de riesgos. 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																				

Iniciativa: Seguimiento de activos fijos

9. La UNOPS recibió un descargo de responsabilidad respecto de sus estados financieros para 2002-2003 porque no había etiquetado e inventariado debidamente sus activos fijos o “bienes no fungibles”. Para rectificar esta deficiencia de control interno, la UNOPS debe etiquetar debidamente sus activos fijos tanto en la sede como en las oficinas sobre el terreno. Esta iniciativa abarca también la observación 132 de los auditores, en relación con la optimización de los costos de los locales arrendados en el Edificio Chrysler.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																									
<ul style="list-style-type: none"> • 89 	<ul style="list-style-type: none"> • Se inventariaron y etiquetaron los activos fijos en los locales de la UNOPS en la sede (Edificio Chrysler). • En los bienes muebles se grabó el lugar, sala u oficina en que debían encontrarse. • En los muebles de salas de conferencia se grabaron el número de oficina y su ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se armonizan responsabilidades y facultades en materia de etiquetado y seguimiento de los activos fijos, que pasan a ser responsabilidades directas y exclusivas del Director Financiero y no de los servicios a los clientes (31/01/05) • Se formulan directivas para las oficinas regionales en materia de inventario, seguimiento y etiquetado de activos fijos (28/02/05) • Se procede al etiquetado de activos fijos (31/07/05). • Se establece el proceso y se fija el calendario para realizar el inventario y la verificación anuales de los activos fijos (30/09/05) • Se asignan responsabilidades y se fija el calendario para contabilizar los activos fijos en el libro mayor auxiliar y en el libro mayor (31/10/05) • Se contabilizan los activos fijos en el libro mayor auxiliar (31/11/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																
<ul style="list-style-type: none"> • 132 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificio Chrysler: Se arrendaron locales a arrendatarios de las Naciones Unidas, y se generaron ingresos por alquileres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificio Chrysler: Continúa la racionalización del uso de locales para aumentar los ingresos por alquileres generados por una base más amplia de arrendatarios de las Naciones Unidas (31/12/05) 																									

Iniciativa: Plan detallado de tecnología de la información

10. La UNOPS emplea actualmente a alrededor de 300 funcionarios con cargo a su “presupuesto administrativo” y a más de 4.500 funcionarios con cargo a los presupuestos de proyectos. Es imperativo disponer de una plataforma de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) confiable, segura y eficaz en función de los costos. Se han conectado a la Web las versiones 8.4 y 8.8 de PeopleSoft (finanzas y recursos humanos, respectivamente). Para garantizar la integridad de esta plataforma de Internet, la UNOPS debe fortalecer sus cortafuegos y robustecer su plataforma técnica.

<i>Recomendación de los auditores</i>	<i>Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)</i>	<i>2005</i>																																																																																																																									
<ul style="list-style-type: none"> • 140 • 154 • 190 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estableció una Junta Consultiva de TIC (JCTIC) y un Comité Directivo de TIC (CCTIC) para simplificar la introducción de nuevas iniciativas de TIC en la UNOPS. • Se celebraron dos reuniones y se examinaron dos solicitudes presentadas a la JCTIC. • Se estableció un sistema de seguridad con cortafuegos en las oficinas de Nueva York, Copenhague y Ginebra. • Se creó un laboratorio de pruebas y se completaron los ensayos de la nueva infraestructura para fortalecer la plataforma de TIC. • Se puso a prueba con éxito el concepto del diseño de la nueva plataforma de TIC propuesta para el correo electrónico y la Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se instalan cortafuegos en las oficinas de Bangkok, Dakar y Nairobi (31/03/05) • Se instalan servicios de seguridad de TIC en oficinas independientes (31/03/05) • Se instala un sistema institucional de correo electrónico, enteramente redundante (31/12/05, en función de la disponibilidad de fondos). • Se instala un sistema operativo de red homogéneo, simplificado y redundante (31/12/05) • Se instalan la seguridad con cortafuegos y la autenticación de usuarios (31/12/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="height: 15px;"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																

Iniciativa: Estrategia institucional

11. La estrategia institucional no es un ejercicio teórico, sino un proceso destinado a enunciar claramente la forma en que la UNOPS puede prestar servicios y ofrecer productos para atender a las necesidades de los clientes y asegurar la sostenibilidad de sus operaciones. Es evidente que el mercado no responde de manera uniforme a las actuales ofertas de servicios de la UNOPS, sus propuestas de valor y modelos operativos. La administración de la UNOPS, por consiguiente, debe: a) formular una visión convincente de su futuro; b) demostrar que esta visión del futuro es rentable a largo plazo; y c) lograr que sus interesados directos y los grupos de interés hagan suya esa visión.

12. El proceso de elaboración, adopción y adaptación en relación con una nueva estrategia lleva tiempo, por lo común entre 12 y 36 meses. Por consiguiente, si se comprueba la viabilidad económica y política de la nueva estrategia, a más corto plazo se deben reforzar las competencias existentes para seguir generando flujos de caja. El enunciado y la puesta a prueba de la estrategia institucional es el primer paso hacia decisiones futuras sobre los siguientes aspectos:

- a) La determinación de los centros de servicios de la UNOPS;
- b) El diseño y la ejecución de procesos de actividad;
- c) La determinación y actualización de las políticas operativas;
- d) El diseño y la instalación de la arquitectura de TIC (aplicación, información y aspectos técnicos);
- e) La implantación del modelo de capital humano (por ejemplo, funciones y responsabilidades, competencias, cultura y parámetros).

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																																																																																					
<ul style="list-style-type: none"> • 42 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó el examen del régimen general de la asistencia. • Se completó el análisis de las tendencias de las Naciones Unidas. • Se realizó el análisis de las actuales tendencias de las adquisiciones. • Se celebraron consultas con el personal. • Se celebró la reunión de reflexión del equipo directivo para examinar las opciones de líneas de servicios de la UNOPS. • Se celebraron consultas con ciertos clientes. • Se preparó el documento sobre macroestrategia con destino a la Comisión de Coordinación de la Gestión y al examen de la Junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ultima el documento de macroestrategia (31/03/05). • Se elabora el plan de trabajo para hacer efectiva la estrategia (31/05/05) • El proyecto de plan operacional se presenta a la Junta Ejecutiva (31/07/05) • Se instala y entra en funciones la capacidad de examen del régimen general para el análisis estratégico permanente en la Intranet de la UNOPS (31/07/05). • La Junta Ejecutiva examina el plan operacional (12/09/05). • Se formula la política de comunicaciones (31/10/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="10"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="8"></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="background-color: #cccccc;"></td><td colspan="4"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																								
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																												

Iniciativa: Seguimiento de propuestas y aceptación de proyectos

13. Para preservar su viabilidad financiera, la UNOPS debe buscar y obtener nuevos proyectos. Sin embargo, sólo se deben aceptar proyectos rentables, y el proceso de aceptación se debe racionalizar, realizando su eficiencia en función de los costos.

<i>Recomendación de los auditores</i>	<i>Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)</i>	<i>2005</i>																									
<ul style="list-style-type: none"> • 42 	<ul style="list-style-type: none"> • Se creó un equipo de proyecto y se formuló un plan de trabajo. • Se aprobó el plan de trabajo • Se examinaron el proceso actual de aceptación de proyectos y el proceso de seguimiento de la aceptación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se formulan criterios bien definidos para aceptar proyectos y ello se traduce en la mejora de la adopción de decisiones (30/06/05) • Se elaboran y distribuyen informes perfeccionados de seguimiento del inventario de proyectos en tramitación (30/06/05) • Se elabora una metodología para el cálculo del tiempo y esfuerzo indispensables para completar los proyectos, por tipo de proyecto (30/06/05) • Se crea la caja de herramientas de gestión de proyectos (30/06/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12"> </td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																

Iniciativa: actualización de las políticas de contabilidad y mejora de los informes financieros

15. Actualmente, las organizaciones de las Naciones Unidas están examinando a fondo las siguientes cuestiones críticas en materia de política contable:

a) *Fundamentos de la contabilidad.* Los estados financieros se preparan actualmente en régimen de valores devengados modificado. Muchas entidades de las Naciones Unidas recomiendan el régimen integral valores devengados;

b) *Pagos en concepto del plan de seguro médico después de la separación del servicio.* El plan se contabiliza en régimen de cobertura inmediata y no en régimen de valores devengados; otras cuestiones se refieren al “universo de beneficiarios” del plan y la propiedad de los pasivos;

c) *Derechos.* Se está estudiando la necesidad de aplicar el régimen de valores devengados a diversos derechos, tales como subsidios de educación, vacaciones en el país de origen, separación del servicio y otros derechos no recurrentes, y el plazo correspondiente;

d) *Aplicación del sistema de presentación de informes ambientales y sociales;*

e) *Número y tipo de datos consignados.* Se trata de velar por que los estados financieros sean transparentes y presenten objetivamente los resultados de las operaciones.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005																																					
<ul style="list-style-type: none"> • 76 • 117 	<ul style="list-style-type: none"> • El Director Financiero participó en el equipo de tareas interinstitucional de las Naciones Unidas y en las reuniones mensuales sobre el cambio de las políticas esbozadas en el Sistema de fuerzas, servicios y equipo de reserva de las Naciones Unidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se examinan las propuestas de cambios de políticas y se evalúan sus efectos sobre las actividades de la UNOPS y los estados financieros (por ejemplo, el aumento del costo de los servicios de los proyectos; el traspaso de costos a los clientes, etc.) (31/12/05) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																								
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																												
		<p style="text-align: center;">2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se examinan las propuestas de cambios de políticas y se evalúan sus efectos sobre las actividades de la UNOPS y los estados financieros (por ejemplo, el aumento del costo de los servicios de los proyectos; el traspaso de costos a los clientes, etc.) (31/12/06) • Se instituyen los cambios a partir de la fecha convenida (31/12/06) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																								
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																												

Iniciativa: Concertación de acuerdos sobre el nivel de servicios

16. En 2004 la UNOPS prevé un pago al PNUD de 3,5 millones de dólares en concepto de servicios prestados en relación con el diseño, la ejecución y el funcionamiento de PeopleSoft. Suponiendo una base anual de gastos de 44 millones de dólares, los gastos del sistema de planificación institucional de los recursos representan el 8% de los gastos regulares de la UNOPS. Si se considera un período de seis años y una tasa de interés del 2%, el valor neto actual del pago de la UNOPS al PNUD por el diseño, la construcción y el funcionamiento del sistema hasta 2010 es de 19,6 millones de dólares. Actualmente, el algoritmo aplicado a la participación en la financiación de los gastos de la UNOPS se basa en la cuantía de su presupuesto de gastos administrativos y el número de personal. Este algoritmo da por resultado que la UNOPS absorbe aproximadamente el 10% de los gastos anuales de PeopleSoft. La UNOPS debe elaborar un acuerdo de nivel de servicios para PeopleSoft que ofrezca a la organización una mayor previsibilidad y control respecto de esos gastos de tecnologías de la información y las comunicaciones. Además, para mitigar debidamente los riesgos y contener los gastos, la UNOPS debe también perfeccionar los acuerdos actuales de nivel de servicios suscritos con el PNUD en relación con la prestación de otros servicios, como nómina de sueldos, tesorería y tramitación de operaciones de las oficinas en los países.

<i>Recomendación de los auditores</i>	<i>Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)</i>	<i>2005</i>																									
<ul style="list-style-type: none"> • 122 • 125 • 151 • 173 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación/obtención de los acuerdos vigentes con el PNUD • Obtención del acuerdo de nivel de servicios propuestos entre el PNUD y el UNFPA respecto de PeopleSoft • Inicio de deliberaciones preliminares con Accenture respecto de la contratación externa para la elaboración del acuerdo de nivel de servicios para PeopleSoft y otros servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertación de acuerdos sobre el nivel de servicios entre el PNUD y la UNOPS respecto del establecimiento de sus respectivas funciones en relación con PeopleSoft, la tesorería, los servicios a las oficinas en los países, los recursos humanos y los servicios de contabilidad financiera (31/12/2005) 	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="background-color: #cccccc; height: 20px;"></td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																

Iniciativa: Oficina de Programa y Comunicaciones

17. Las gestiones de cambio anteriores de la UNOPS no llegaron a arrojar resultados óptimos pues la organización se propuso la realización de demasiadas tareas en forma simultánea. En la observación de auditoría 203, los auditores externos señalaron dichas prácticas y aconsejaron a la administración de la UNOPS que “realizara un análisis de costos-beneficios para las recomendaciones hechas por los grupos de consulta estratégicos a fin de medir las iniciativas de gestión del cambio en relación con un presupuesto fundamentado y de seguir la pista al valor generado por el proceso de gestión del cambio”.

Recomendación de los auditores	Logros de 2004 (al 30 de noviembre de 2004)	2005	2006																																																																																																																																				
<ul style="list-style-type: none"> • 203 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un presupuesto por programas para las observaciones generales de auditoría y para las demás observaciones: todos los proyectos establecidos en PeopleSoft • Elaboración de propuestas de proyectos de alto nivel para todas las iniciativas institucionales de cambio • Elaboración de propuestas de proyectos de alto nivel para todas las iniciativas prioritarias de las observaciones de auditoría • Determinación de las prioridades de las iniciativas de las observaciones de auditoría • Creación e integración de las iniciativas de las observaciones de auditoría con las actividades institucionales de cambio en curso • Elaboración y conclusión del informe sobre la marcha de la iniciativa de las observaciones de auditoría y del mandato de todas las iniciativas de las observaciones de auditoría al 30 de noviembre de 2005 • Elaboración y exposición sobre todas las medidas relacionadas con las observaciones de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución y celebración de reuniones semanales con el jefe del equipo de la iniciativa (31/1/2005) • Inventario de los planes de trabajo detallados (15/2/2005) • Integración de los planes de trabajo detallados en el plan general de programas (15/3/2005) • Creación y puesta en funcionamiento de los mecanismos de previsión de riesgos y supervisión (periodicidad, calidad, alcance, costo) (31/3/2005) • Cuantificación y seguimiento de los beneficios de proyectos (31/3/2005) • Elaboración de informes sobre excepciones y la pista de la auditoría para los “aumentos y/o revisiones del presupuesto del proyecto” • Elaboración de un plan de comunicaciones permanentes (31/3/2005) • Ejecución del plan de comunicaciones (30/4/2005) • Experiencias adquiridas con la ejecución del programa de cambio y la supresión de beneficios (31/12/2005) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> <tr> <td colspan="12"></td> </tr> </tbody> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																								
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																												

		2006																																																																																																	
		<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de reuniones semanales con el jefe del equipo de la iniciativa (31/12/2006) • Verificación de la periodicidad, calidad, alcance y costo de cada iniciativa (31/12/2006) • Seguimiento y cuantificación de los beneficios de los proyectos (31/12/2006) • Elaboración de informes sobre excepciones y la pista de la auditoría para los “aumentos y/o revisiones del presupuesto del proyecto” (31/12/2006) • Difusión de las comunicaciones permanentes con los grupos de interés (31/12/2006) • Experiencias adquiridas con la ejecución del programa de cambio y la supresión de beneficios (31/12/2006) 	<table border="1"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> <tr> <td colspan="12">[Redacted]</td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	[Redacted]												[Redacted]												[Redacted]												[Redacted]												[Redacted]												[Redacted]												[Redacted]											
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																								
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			
[Redacted]																																																																																																			

Anexo 3

Observaciones de la Junta de Auditores, 2002-2003

<i>Número de la recomendación</i>	<i>Observación de los auditores (resumen)</i>
1	38 Aplicar cautela en la preparación de los supuestos presupuestarios y las proyecciones de la ejecución para asegurar el establecimiento de metas realistas.
2	42 Seguir examinando la estrategia a mediano plazo de la UNOPS de una manera integral, incluyendo diversos elementos, como un análisis de las variables relativas a las actividades originadas en el PNUD, con miras a ajustar sus criterios de ejecución de proyectos. Estudiar a fondo todas las posibilidades de adquisición de actividades y fuentes de financiación alternativas, teniendo en cuenta la modificación de su mandato.
3	48 i) Evaluar la base y el cálculo del costo de los servicios a fin de cerciorarse de que se identifiquen y recuperen todos los gastos; ii) establecer un sistema que permita abordar todas las deficiencias identificadas en el sistema existente de carga de trabajo; y iii) considerar la viabilidad de utilizar un margen fijo para poder controlar mejor las fluctuaciones de las tasas de recuperación de gastos, asegurando al mismo tiempo que la UNOPS siga siendo eficaz en función del costo.
4	52 Considerar cuidadosamente las posibles repercusiones antes de reducir nuevamente el número de empleados, ya que esto podría afectar su capacidad para satisfacer sus necesidades en materia de ejecución de proyectos y una pérdida adicional de aptitudes y recursos podría tener efectos negativos sobre su capacidad para cumplir sus responsabilidades financieras y administrativas.
5	58 Seguir haciendo hincapié en la preparación de presupuestos y sus revisiones sobre una base más acorde con una ejecución de proyectos realistas.
6	63 i) Vigilar todas las variables que afectan a los supuestos de una entidad en plena actividad y crecimiento y ii) acordar con la Junta Ejecutiva un plazo para la reconstitución de la reserva operacional.
7	76 i) Conjuntamente con las Administraciones de las Naciones Unidas y otros fondos y programas, revisar el mecanismo de financiación y las metas para las obligaciones por concepto de terminación del servicio y prestaciones posteriores a la jubilación; y ii) acelerar el examen de la financiación de las obligaciones por terminación del servicio teniendo en cuenta el carácter singular de sus principios de financiación.
8	80 i) Conciliar la nómina de sueldos con el libro mayor general en forma sistemática para asegurarse de que todos los costos de la nómina de sueldos se han asignado correctamente; ii) certificar las conciliaciones a un nivel apropiado como prueba del examen; y iii) disponer cierres específicos de final de año y final de bienio para validar las diferencias.

<i>Número de la recomendación</i>	<i>Observación de los auditores (resumen)</i>
9	89 i) Actualizar los registros de inventarios para todas las oficinas descentralizadas y conciliar todos los movimientos con las adiciones y supresiones apropiadas; ii) etiquetar todos los artículos del inventario de la UNOPS con un número de inventario o número de serie singular e identificable; iii) realizar recuentos de inventarios a intervalos regulares; y iv) asegurar la inclusión en el sistema Atlas de saldos iniciales válidos, exactos y completos.
10	98 Tomar medidas inmediatas para i) realizar conciliaciones para todas las cuentas de anticipos, los comprobantes entre oficinas y las cuentas entre fondos; ii) investigar y resolver todas las partidas de conciliación; iii) cuantificar las partidas de conciliación y las proyecciones; iv) procesar los ajustes resultantes; y v) aplicar medidas para prevenir fallas similares de los controles, incluida la capacitación adecuada del personal.
11	103 i) Adoptar medidas inmediatas para identificar todos los gastos excesivos; ii) solicitar aprobaciones presupuestarias adicionales de clientes para cubrir el exceso de gastos; iii) comunicar a la Comisión de Coordinación de la Gestión los déficit para los que no haya financiación y sus efectos para la situación financiera de la UNOPS; y iv) evaluar los controles con respecto a presupuestos de los proyectos como parte del análisis de los procesos institucionales con el sistema Atlas, para asegurar que se realicen exámenes mensuales adecuados de los presupuestos y los gastos de los proyectos.
12	117 i) Considerar la inclusión en el informe financiero de información sobre los mejores principios de gobernanza en relación con la supervisión, los informes de ejecución financiera, las cuestiones de contabilidad social, la gestión de riesgos, la continuidad y cuestiones del control interno. A este respecto, la UNOPS podría ampararse nuevamente en el párrafo 6 de la resolución 52/278 de la Asamblea General, ya que la presentación de mejor información sería un avance hacia un enfoque proactivo del examen solicitado por la Asamblea General; ii) continuar mejorando la presentación y el contenido de los estados financieros; y iii) hacer conocer a otras organizaciones de las Naciones Unidas toda mejora fundamental que se aplique.
13	122 En consulta con el PNUD, acelerar la finalización del memorando de entendimiento para reglamentar las funciones de servicios centrales prestadas por el PNUD. Además, la UNOPS, en consulta con el PNUD, debe compilar y finalizar acuerdos de nivel de servicios que establezcan claramente sus respectivas funciones y responsabilidades. Los recursos pueden incidir en forma negativa respecto de su capacidad para cumplir las disposiciones financieras y administrativas.
14	125 En consulta con el PNUD, velar por que el acuerdo de aplicación del sistema Atlas (serie II) con el PNUD i) defina claramente el alcance del acuerdo y la estructura de costos y ii) limite su responsabilidad potencial respecto de costos consecuenciales incurridos por el PNUD por los que la UNOPS no es directamente responsable.
15	128 Disponer la supervisión interna de los procedimientos, los controles y los datos de carácter financiero.

Número de la recomendación	Observación de los auditores (resumen)
16	132 i) Entablar negociaciones formales con el arrendador para obtener cuanto antes su consentimiento para exceder el límite del 25% para los contratos de subarrendamiento; ii) elaborar una política para administrar el alquiler del espacio no utilizado; y iii) realizar un análisis de costo-beneficios de la continuación del actual contrato de arrendamiento.
17	140 i) Desarrollar un plan estratégico de TIC; ii) considerar la posibilidad de crear una función o comité de TIC y iii) considerar los beneficios de adoptar normas internacionales y mejores prácticas para aplicar a su entorno de TIC.
18	145 Pedir a los auditores internos de la UNOPS que comprueben la validez y la exactitud de los asientos efectuados como resultado del ejercicio de depuración de datos.
19	147 Identificar todos los cambios introducidos en el sistema Atlas desde la capacitación anterior e impartir capacitación actualizada sobre tales cambios a los usuarios.
20	151 En consulta con el PNUD y el UNFPA, establecer acuerdos sobre niveles de servicio con los centros de servicios, identificando los requisitos ordinarios mínimos con respecto al número de consultas atendidas y establecer un plazo para la resolución de los problemas.
21	154 Conjuntamente con el PNUD, ampliar sus medidas para contingencias a fin de asegurar que pueda seguir proporcionando servicios de procesamiento de información en caso de que los recursos principales no estén disponibles por un período significativo.
22	161 Conjuntamente con el PNUD y el UNFPA, iniciar lo antes posible una evaluación independiente, integral y posterior a la ejecución del establecimiento y la eficacia de los controles internos incorporados en el sistema Atlas.
23	165 Como una cuestión prioritaria, compilar, aprobar y difundir entre todo el personal un marco general de control interno que abarque todos los módulos del sistema Atlas.
24	169 Considerando que es responsable de su propio libro mayor general, conjuntamente con el PNUD, redoblar sus esfuerzos con carácter prioritario para resolver las limitaciones del módulo del libro mayor general.
25	173 i) Incluir plazos y condiciones apropiados para las conciliaciones bancarias en el acuerdo sobre nivel de servicios con el PNUD para los servicios de tesorería y ii) vigilar atentamente las transacciones en efectivo procesadas por el PNUD, en su nombre, hasta que se puedan hacer las conciliaciones.
26	177 Conjuntamente con el PNUD, adoptar medidas inmediatas para rectificar la deficiencia del sistema Atlas que permite modificar los detalles de los beneficiarios en un comprobante de pago después que éste ha sido aprobado.
27	179 Conjuntamente con el PNUD, asegurar que los pagos divididos entre dos o más titulares de presupuestos sean aprobados por todos los titulares de presupuestos antes de que se efectúen los pagos.

<i>Número de la recomendación</i>	<i>Observación de los auditores (resumen)</i>
28	182 Establecer controles alternativos hasta que los presupuestos correctos estén reflejados en el sistema Atlas para administrar los gastos de los proyectos.
29	185 Conjuntamente con el PNUD, acelerar sus esfuerzos por desarrollar y poner en práctica todos los informes de vigilancia y sobre excepciones.
30	188 Conjuntamente con el PNUD, volver a considerar la posibilidad de activar la función relativa a la pista de la auditoría, teniendo en cuenta sus posibles efectos favorables sobre las operaciones del sistema Atlas.
31	190 Instalar cortafuegos de seguridad en todas las oficinas descentralizadas de la UNOPS.
32	193 Conjuntamente con el PNUD, asignar urgentemente recursos para resolver cuanto antes las deficiencias identificadas en el sistema Atlas, especialmente las consideradas fundamentales.
33	200 Cumplir estrictamente con sus directivas sobre adquisiciones en la contratación de consultores.
34	203 Realizar un análisis de costos-beneficios para las recomendaciones hechas por los grupos de consulta estratégicos a fin de medir las iniciativas de gestión del cambio en relación con un presupuesto fundamentado y seguir la pista al valor generado por el proceso de gestión del cambio.
35	207 Identificar las necesidades de capacitación institucionales e individuales con el objeto de desarrollar un plan de capacitación, respaldado por una cantidad adecuada de recursos.
36	210 Velar por que los funcionarios firmen la carta de nombramiento en relación con todos los nombramientos de duración limitada y que se mantengan copias de esas cartas en una ubicación central para facilitar su consulta en el futuro.
37	213 Conjuntamente con el PNUD y el UNFPA, redoblar sus esfuerzos para finalizar la estrategia de prevención de fraudes y la declaración de política relativa al fraude.
38	217 i) En consulta con el PNUD, enmendar la política de prevención de fraudes para incluir una referencia a la UNOPS (o alternativamente, preparar una adición separada para que la UNOPS la apruebe oficialmente); ii) distribuir el proyecto de política para recabar comentarios dentro de la UNOPS antes de su finalización; y iii) disponer investigaciones de casos de fraude en esferas en que el riesgo de fraude sea elevado.